

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Získávání zakázek pro malou firmu

Obtaining Contracts for Small Firm

Student:

Petra Tiefenbachová

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Tiefenbachová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: Získávání zakázek pro malou firmu
Obtaining Contracts for Small Firm

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Postup řešení bakalářské práce
 3. Poznátky z dostupných pramenů k tématu bakalářské práce
 4. Popis získávání zakázek pro konkrétní firmu
 5. Příležitosti firmy v oblasti zakázek
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
SYNEK, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. BECK, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

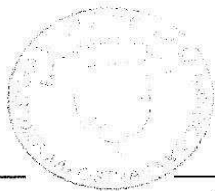
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Daňa Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 9. května 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Tiefenbach', is written over a horizontal line.

Petra Tiefenbachová

Obsah

1	Úvod	5
2	Postup řešení bakalářské práce	7
2.1	Seznámení se s tématem	7
2.2	Metody	7
2.3	Dílčí cíle	8
2.4	Studium dostupné literatury	8
2.5	Charakteristika konkrétní firmy.....	8
2.6	Identifikace a popis zakázky	8
2.7	Zpracování řešení do písemné formy	9
3	Poznátky z dostupných pramenů k tématu bakalářské práce	10
3.1	Podnikání	10
3.2	Podnikatel	10
3.3	Rizika podnikání.....	11
3.3.1	Riziko ztráty času	12
3.3.2	Riziko ztráty peněz	12
3.3.3	Riziko přecenění svých schopností	12
3.4	Malý a střední podnik	13
3.5	Právní forma podnikání	14
3.6	Podnikání právnických osob.....	16
3.7	Zaměstnavatel zaměstnávající více jak 50% osob se zdravotním postižením	17
3.8	Osoba se zdravotním postižením (OZP).....	18
3.9	Výhody malých podniků.....	18
3.10	Omezení malých podniků	19
3.11	Podpora podnikání malých firem	19
4	Popis získávání zakázek pro konkrétní firmu	21
4.1	Charakteristika podniku.....	21
4.2	Vedení ošacovacího řádu.....	22
4.3	Výpočet přepočteného stavu zaměstnanců.....	23
4.4	Výpočet příspěvku na zaměstnávání osob se zdravotním postižením	25

4.5	Způsoby získávání zakázek	27
4.6	Výběrové řízení.....	27
4.7	Získávání zakázek prodloužením již existujících smluv	35
4.8	Získávání zakázek přes internet.....	36
5	Příležitosti firmy v oblasti zakázek.....	37
5.1	Posouzení stavu zakázek.....	37
5.2	Současný stav zakázek	43
5.3	Identifikace příležitostí firmy	43
5.4	Posouzení vývoje zakázek do budoucnosti	44
6	Závěr.....	45
	Seznam použité literatury	47
	Seznam zkratk	49
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	Chyba! Záložka není definována.
	Seznam příloh	51
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je získávání zakázek v malé firmě. Malé firmy mají možnosti a schopnosti pružněji reagovat na potřeby zákazníka než velké podniky a lépe využívat mezer na trhu, které nejsou pro velké podniky zajímavé. Jsou nositeli inovací a jsou flexibilní. Na druhé straně mají malou stabilitu přežití v období krize.

Aby podnik mohl přežít a udržel se na trhu, nutně potřebuje zakázky. Pokud firma vyrábí pouze na zakázku, může přijít období, kdy nebude mít dostatek zakázek po určité období a nebude mít ani dostatečné rezervy na překlenutí tohoto období. Potom taková firma na trhu nepřežije. Jiné podniky mohou zase vyrábět do zásoby na sklad. Pokud nebudou mít dostatečný odbyt pro své výrobky, stanou se samoúčelnými a skončí bankrotem. Malé firmy většinou nemají různorodou výrobu, ale specializují se na určitý typ výrobků. Proto jsou zakázky pro malé firmy životně důležité. Nejlepší je situace, pokud si podnik dokáže zajistit zakázky na půlrok nebo rok dopředu. To dává firmě určitý pocit jistoty. V současných nejistých ekonomických podmínkách je také důležitá platební schopnost odběratelů. Zakázky, které budou sjednané dopředu a realizované, ale které nebudou včas nebo nebudou vůbec zaplacené, mohou mít pro firmu likvidační účinek.

Bakalářská práce je věnována problematice získávání zakázek u konkrétní malé firmy. Tato firma podniká v textilním průmyslu a zabývá se výrobou oděvů a oděvních doplňků. Je to firma zaměstnávající více jak 50% osob se zdravotním postižením a může svým odběratelům poskytovat náhradní plnění. Cílem řešení bakalářské práce je popsat možnosti firmy, způsoby a konkurenční výhody při získávání zakázek formou poskytování náhradního plnění. Analyzovat zda firma má sjednané zakázky, jak dlouho dopředu a jakého charakteru. A popsat možnosti firmy, pokud tyto zakázky mít nebude.

Toto téma jsem si zvolila, protože je zajímavé a mohlo by objasnit problematiku a možnosti získávání zakázek v malých firmách. Pracuji v malé firmě a denně se setkávám s různými problémy, které trápí malé firmy, ať už v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů, druhotné platební neschopnosti, potíže při zajišťování výroby nebo problémy související se získáváním zakázek.

Druhá kapitola bakalářské práce je věnována postupu řešení bakalářské práce. Zde jsou uvedeny postupy zpracování bakalářské práce a metody, které byly v jednotlivých fázích použity.

Ve třetí kapitole jsou specifikovány jednotlivé pojmy související s problematikou malých firem, tak jak jsou popsány v odborné literatuře. Tyto pojmy jsou následně vysvětleny na příkladu konkrétní firmy. Jsou zde vymezeny pojmy podnikání, podnikatel a rizika podnikání. Je zde popsáno, co je to malý a střední podnik, jaké jsou formy podnikání vhodné pro malé podniky a jaké jsou výhody a omezení malých podniků. Jaká je podpora podnikání malých firem ze strany státu. Dále jsou zde specifikovány pojmy zaměstnavatel zaměstnávající více jak 50% osob se zdravotním postižením, kdo je to osoba se zdravotním postižením a získávání zakázek poskytováním náhradního plnění.

V kapitole s názvem popis získávání zakázek pro konkrétní firmu jsou představeny všechny způsoby s podrobným popisem, které firma při získávání zakázek používá.

Pátá kapitola je věnována příležitostem firmy v oblasti zakázek. Jakou konkurenční výhodu dává firmě možnost poskytování náhradního plnění, jak firma tuto konkurenční výhodu využívá a jaký to má pro firmu ekonomický dopad. Dále je zde popsán současný stav zakázek, identifikovány příležitosti firmy v oblasti získávání zakázek a nástin možného budoucího vývoje zakázek firmy.

2 Postup řešení bakalářské práce

2.1 Seznámení se s tématem

V první fázi řešení bakalářské práce bylo důležité podrobněji se seznámit se zadáním. A uvědomit si co to jsou základní pojmy jako je dodavatel, odběratel, zakázka, a jaký význam pro firmu mohou mít. Zjistit na jakém trhu se firma pohybuje a jak velký je tento trh. Jaké má firma odběratele a s jakými dodavateli spolupracuje. Jaké jsou bariéry podnikání konkrétní firmy. Rozpoznat možnosti firmy v oblasti zakázek a jaké může mít konkurenční výhody. Pochopit a promyslet si celé téma a cíle, kterých se má dosáhnout. Rozhodnout o tom, které informace bude nutné zjistit, v jakém rozsahu a za jaká období. Promyslet si způsob a možnosti získávání potřebných informací.

2.2 Metody

V další fázi bylo nutné zvolit metody vhodné pro získání potřebných informací. Jednou z metod je pozorování se zaměřením na zjištění jednotlivých postupů, které jsou používány při získávání zakázek a jaké jsou jednotlivé fáze těchto postupů. Zmapovat činnosti, které je potřeba vykonat k vypracování nabídky pro odběratele tak, aby tato nabídka byla konkurenceschopná. Kolik lidí je potřeba k vypracování nabídky.

Další metodou je sběr informací o postupech firmy, o způsobu jednání s dodavateli, o výběru nejvhodnější nabídky od dodavatele, o způsobu sjednávání smluvních podmínek dodání materiálu, o cenách a objemech materiálů nutných na pokrytí zakázky. Dále byly shromažďovány informace z jednání s dodavateli o dodávkách a platebních podmínkách. Sběr informací o počtu a objemech zakázek, o tom jaká je struktura zakázek, na jak dlouho pokryjí zakázky výrobu firmy.

Když bylo získáno dostatečné množství informací, bylo nutné je roztrždit. Nastala tedy fáze třídění informací a to z hlediska struktury bakalářské práce. Některé získané informace byly kvůli větší přehlednosti zpracovány do tabulek.

Další metodou bylo srovnávání problémů, které vyplynuly při sběru informací, a způsob, jakým byl tento problém řešen v praxi podniku.

2.3 Dílčí cíle

Hlavní cíl bakalářské práce je možnosti získávání zakázek v malé firmě a způsoby, jak firma svoje zakázky získává. Tento hlavní cíl je rozdělen na dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je zmapovat a popsat všechny způsoby jak firma získává svoje zakázky a objasnit konkurenční výhody, které firma má. Druhým dílčím cílem je posouzení stavu, jaký by v oblasti získávání zakázek pro firmu nastal, kdyby tyto konkurenční výhody ztratila a jaké by to pro firmu mělo ekonomické důsledky. Výsledkem bude srovnání obou dílčích cílů a doporučení pro firmu.

2.4 Studium dostupné literatury

Když byly všechny potřebné informace shromážděny a seříděny, nastala fáze studia dostupné literatury k tématu bakalářské práce. Do katalogu knihovny byly zadány názvy knih a klíčová slova a byly vyhledány vhodné publikace k tématu bakalářské práce. Dle obsahu jednotlivých knih byly vybrány ty, které řešily problematiku vztahující se k tématu bakalářské práce. Tím bylo zajištěno dostatek odborné literatury. Studium této literatury byly získány teoretické informace o fungování malých podniků a získávání zakázek, o různých podporách podnikání, o výhodách malých podniků i o bariérách, které musí malý podnik překonávat. Tyto teoretické poznatky byly následně popsány v podmínkách konkrétní firmy. V odborné literatuře se autoři odkazovali také na různé zákony související s problematikou malých firem. Bylo nutné si ověřit aktuální znění příslušných zákonů a k tomuto účelu byl použit internet.

2.5 Charakteristika konkrétní firmy

Při získávání informací pro zpracování bakalářské práce byly v konkrétní firmě nastudovány údaje o vývoji zakázek v průběhu posledních pěti let. Byly srovnány informace o objemech zakázek v korunách v jednotlivých letech. Jaký dopad na objemy zakázek měla celosvětová ekonomická krize. Na příkladu dvou výrobků byl porovnán vývoj prodejní ceny a kalkulačních nákladů u každého výrobku za posledních pět let. Také byly zhodnoceny ekonomické ukazatele firmy.

2.6 Identifikace a popis zakázky

Zakázky jsou pro každou firmu velmi důležité. Bez zakázek může firma vyrábět na sklad, ale nemá jistotu, že bude o tyto výrobky zájem, že v budoucnu svoje skladové zásoby prodá. Ve

skladových zásobách má potom firma vázané peněžní prostředky, které by mohla použít jiným, efektivnějším způsobem. Takový způsob podnikání si malé firmy dovolit nemohou. Zakázky sjednané dlouho dopředu jsou pro firmu velmi důležité. Dávají firmě dlouhodobější přehled o výrobě. Umožňují majiteli firmy efektivně naplánovat výrobu, maximálně využít kapacity podniku a sjednat lepší ceny s dodavateli při objednávání materiálů

2.7 Zpracování řešení do písemné formy

Poslední fází bakalářské práce je zpracování řešení do písemné formy. Všechny informace, které byly získány nastudováním odborné literatury a informace o získávání zakázek v konkrétní firmě byly uspořádány v logickém sledu dle schválené účtové osnovy. Vypracování čistopisu bakalářské práce bylo řízeno platnou směrnicí školy¹. Podle této směrnice byla upravena formální stránka bakalářské práce. Poznatky získané studiem, byly následně ověřeny v praxi. V konkrétní firmě byl pozorován proces získávání zakázek. Bylo možné prostudovat firemní dokumentaci, účastnit se jednání se zákazníky a spolupracovat na vypracování podkladů pro tato jednání.

V této části bakalářské práce byl popsán postup řešení bakalářské práce. Nejdříve bylo nutné podrobně se seznámit s tématem bakalářské práce a naplánovat si, které informace budou potřeba. V další části byly popsány metody, které byly použity při získávání informací. Cíl bakalářské práce byl rozdělen na dílčí cíle a byla prostudována odborná literatura k tématu bakalářské práce. Popsána byla také problematika zakázek a metody, které firma při získávání zakázek používá. Všechny získané informace byly zpracovány do písemné formy.

¹ viz. Směrnice č. EkF_SME_07_004 děkanky EkF VŠB-TU Ostrava o zásadách pro vypracování závěrečných prací

3 Poznatky z dostupných pramenů k tématu bakalářské práce

V následující části bakalářské práce budou vysvětleny pojmy související s podnikáním malých firem a následně budou tyto pojmy aplikovány na prostředí konkrétní firmy. Firma, která je popisována v bakalářské práci podniká v oblasti textilního průmyslu. Je to malá firma, která zaměstnává 12 zaměstnanců, z toho více jak 50% osob se zdravotním postižením. Osoby zdravotně znevýhodněné a invalidní .

3.1 Podnikání

Jak uvádí Synek a Kislingerová (2010, str. 3), „základním motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu. V centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd.“ Bez zákazníků a zakázek by žádný podnik, ať už malý nebo velký, nemohl existovat. Vyhovět potřebám zákazníka, přizpůsobit se jeho požadavkům tak, aby to ještě bylo pro firmu ekonomicky výhodné, a zároveň vytvářet přidanou hodnotu je nutností podnikání. Veber a Srpová (2012) vysvětluje pojem podnikání podle pojetí ekonomického, psychologického, sociologického a právního. Dle ekonomického pojetí se každý podnikatel snaží o zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota.

3.2 Podnikatel

Podnikání malých firem je úzce spjato s osobou podnikatele. S jeho schopností nacházet nové zákazníky a příležitosti na trhu, získávat prostředky na financování podnikání, získávat zakázky a dojednávat kontrakty s odběrateli. V malém podniku má podnikatel na starosti všechny činnosti související s realizací zakázky. To je rozdíl od velké firmy. Velké firmy mají většinou jednotlivá oddělení, která se specializují na určité činnosti spojené se získáváním a realizací zakázek. Např. obchodní oddělení získává zakázky, oddělení plánování zařadí zakázku do výroby, oddělení zásobování zajistí potřebné množství materiálu atd. Zaměstnanci v malém podniku jsou většinou zařazení ve výrobním procesu, tak aby co nejvíce přidávali hodnotu a všechny činnosti související s chodem výroby musí zajistit podnikatel. Malý podnik si většinou nemůže dovolit zaměstnat další zaměstnance na zajištění výroby. Proto na podnikateli je, aby jednal s odběrateli o případných zakázkách, plánoval výrobu, jednal s dodavateli a monitoroval výrobu, zda se zakázka stihne splnit. Výhodou je, že podnikatel má

přehled o tom, co se v podniku děje, jaké jsou zakázky, na jak dlouhou dobu má podnik zajištěnou výrobu. Hrozí zde ale riziko únavy a vyčerpání podnikatele a s tím spojená zdravotní rizika. Proto by si každý podnikatel měl umět uvědomit hranici, kdy už není možné, aby všechny činnosti vykoval sám a zaměstnat pracovníka, který by část činností vykonával. Většinou se jedná o činnosti související s realizací zakázky. Dojednávání zakázek se podnikatel většinou zajišťuje sám. Je to výhodnější, protože už má určité kontakty a odběratele ho znají. Malé podniky jsou v nemalé míře rodinné podniky. Proto další možností podnikatele je zaměstnat rodinné příslušníky.

3.3 Rizika podnikání

Jak již bylo uvedeno, podnikání sebou přináší i rizika. Jak uvádí Jünger a Fialová (2004, str.65) „riziko znamená odchylku od předpokládaných výsledků. Pozitivní odchylka znamená úspěch, uplatnění se na trhu, dosažení vysokého zisku, apod. Negativní odchylka potom znamená nebezpečí dosažení špatných hospodářských výsledků, popř. ztráta z podnikání nebo bankrot“. V odborné literatuře jsou zmíněna další rizika, která souvisejí s podnikáním. Synek a Kislingerová, (2010) uvádějí, že snahou každého podnikatele je snižování rizika na přijatelnou úroveň. Posouzení míry rizika souvisí s osobou podnikatele. Postoje podnikatele k riziku mohou být:

- averze k riziku – podnikatel se vyhýbá riskantnějším akcím a vyhledává projekty s malým rizikem či bez rizika,
- sklon k riziku – podnikatel vyhledává projekty s vysokým rizikem v očekávání vyšších výnosů,
- neutrální postoj k rizikům – podnikatelova averze a sklon k riziku jsou v rovnováze.

Jünger a Fialová (2004) uvádějí další rizika, která jsou spojena s realizací podnikatelské příležitosti. Např. riziko ztráty času, riziko ztráty peněz, riziko přecenění svých schopností, aj.

3.3.1 Riziko ztráty času

Toto riziko souvisí s osobou podnikatele v malém podniku. V situaci, kdy se firmě daří a objem zakázek se zvyšuje, se přímo úměrně snižuje volný čas podnikatele. Najednou si uvědomí, že pracuje „24 hodin denně, 7 dní v týdnu“ a nemá žádný volný čas potřebný na odpočinek a regeneraci. Pokud včas nezvolní a nepředá část svých povinností, pak mu hrozí riziko únavy a vyčerpání a s tím spojená zdravotní rizika, jak již bylo zmíněno výše.

3.3.2 Riziko ztráty peněz

Toto riziko je velmi významné zvláště v malém podniku. V tomto případě většinou podnikatel vloží do podnikání veškeré rodinné úspory a případně si pořídí úvěr na rozjezd podnikání. Pokud se firmě nedaří, hrozí riziko ztráty osobních úspor a v případě bankrotu firmy i riziko ztráty osobního majetku, pokud podnikatel ručí za závazky celým svým majetkem. Toto riziko lze snížit zvolením vhodné právní formy podnikání, např. s. r. o., kdy firma ručí za závazky společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu.²

3.3.3 Riziko přecenění svých schopností

Podnikatel při zakládání firmy má určité představy a vize, čeho by chtěl podnikáním dosáhnout. Souvisí to s důvody, které vedly podnikatele k založení firmy. Někdo může začít podnikat z důvodu toho, že dlouho nemohl najít zaměstnání, jiný proto, že si chce dělat práci, která ho baví, někdo si chce splnit svůj sen, další vidí v podnikání zdroj bohatství apod. K podnikání jsou nutné určité předpoklady a dovednosti. Pokud je podnikatel nemá, hrozí riziko přecenění svých schopností. Pokud bylo důvodem založení podnikání pocit jisté prestiže a vlastní důležitosti, při neúspěchu v podnikání hrozí podnikateli ztráta prestiže a jména.

Další rizika spojená s podnikáním mohou být bezpečnostní rizika a riziko způsobení problémů ostatním, např. rodině ztrátou majetku nebo zaměstnancům, ztrátou zaměstnání.

² viz. §132, zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v aktuálním znění

3.4 Malý a střední podnik

Tématem bakalářské práce je získávání zakázek pro malou firmu. Je tedy nutné vymezit si pojem malý podnik. Pojem malý a střední podnik není jednoznačně vymezen. V odborné literatuře existuje několik různých pojetí tohoto pojmu. Veber a Srpová (2012, str. 18-19) popisují statické pojetí, členění dle nařízení komise EU nebo vymezení pojmu malý a střední podnik podle zákona o podpoře malého a středního podnikání.

Statické pojetí

Podle typologie Eurostatu dělí česká statistika podniky do tří skupin podle počtu zaměstnanců na:

- malé podniky – do 20 zaměstnanců,
- střední podniky – do 100 zaměstnanců,
- velké podniky – 100 a více zaměstnanců.

Nařízení komise EU

Pro klasifikaci malých a středních podniků používá komise EU jiná kritéria. Na rozdíl od statického pojetí, které jako kritérium pro rozdělení podniků používá pouze počet zaměstnanců, používá komise EU jako kritéria počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční sumu roční rozvahy a nezávislost.³ Dělí podniky do následujících tří kategorií:

- mikropodnik (drobný podnikatel) – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy do 10 mil. EUR,
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR.

Čtvrtým kritériem dělení podniků je nezávislost podniků, která znamená, že podnik není vlastněn z 25 % a více jiným podnikem, který nesplňuje definici malého či středního podniku.

³ Viz příloha č. 1 – nařízení Komise (ES) Č. 800/2008.

Pojetí zákona o podpoře podnikání

Pojetí zákona o podpoře podnikání⁴ je shodné s členěním podniků dle nařízení komise EU. Za malého a středního podnikatele se pro účely tohoto zákona považuje podnikatel, který splňuje kritéria stanovená přímo použitelným předpisem Evropských společenství. Toto členění je důležité pro podnikatele v případě, že žádají o podporu podnikání. Údaje se vztahují k poslednímu uzavřenému účetnímu období. Hodnoty obratu a aktiv se přepočítávají dle kurzu Evropské centrální banky ke konci roku, předcházejícímu roku podání žádosti o podporu.

Shrňme-li výše uvedené členění malých a středních podniků, rozhodujícím kritériem pro rozdělení podniků je počet zaměstnanců. Podniky rozdělujeme do tří skupin:

- mikropodnik: 1 – 9 zaměstnanců,
- malý podnik: 10 – 49 zaměstnanců,
- střední podnik: 50 – 249 zaměstnanců.

Podniky, které mají více jak 250 zaměstnanců, jsou považovány za velké podniky.

3.5 Právní forma podnikání

Před zahájením podnikání je nutné si vybrat vhodný typ právní formy podnikání. Kritériem pro výběr může být způsob ručení za závazky z podnikání nebo výše vlastního vkladu. V následující části budou popsány všechny právní formy podnikání, které jsou vhodné pro malý a střední podnik, včetně výčtu jejich výhod a nevýhod. Rozlišujeme následující právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob – podnikání osob pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost
- podnikání právnických osob – je založen nový právní subjekt, který je zapsán do obchodního rejstříku

⁴ Viz. zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, v aktuálním znění

Podnikání fyzických osob

Podmínky živnostenského podnikání a kontrolu nad jejich dodržováním upravuje zákon o živnostenském podnikání.⁵ V § 2 tohoto zákona je vymezen pojem podnikání.⁶ Fyzické osoby mohou být zapsány do obchodního rejstříku na vlastní žádost nebo se zapisují povinně. Je to vhodná forma podnikání pro podnikatele, kteří začínají podnikat. Veber a Srpová (2012) uvádějí jako výhody podnikání fyzických osob např.:

- formálně – právní jednoduchost při zakládání živnosti (pokud podnikatel nemá povinnost zápisu do obchodního rejstříku),
- finanční nenáročnost při zakládání živnosti,
- není vyžadován počáteční kapitál,
- možnost uplatnit výdaje pro zjištění dílčího základu daně z podnikání paušálem,
- lze přizvat osobu žijící ve společné domácnosti s podnikatelem jako spolupracující osobu a přerozdělit na ni kromě pracovních povinností také část příjmů a výdajů z podnikání, a využít tak možnost daňové úspory,
- jednoduché přerušení či ukončení činnosti, atd.

Nevýhodou tohoto podnikání může být např.:

- podnikatel ručí za závazky z podnikání celým svým majetkem, což v případě neúspěchu může ohrozit finanční zázemí celé rodiny,
- podnikání je spjato s osobou podnikatele a vyžaduje jeho vysoké odborné a ekonomické znalosti a je velmi časově náročné,
- nevýhoda při sjednávání zakázek, pro velké podniky může představovat „méněcenného partnera“,
- při dlouhodobé nemoci podnikatele, může firma zaniknout, atd.

⁵ Viz. zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění.

⁶ §2, zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v aktuálním znění: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

3.6 Podnikání právnických osob

Všechny typy právnických osob se musí povinně zapsat do obchodního rejstříku. Podmínky založení obchodních společností upravuje zákon,⁷ který rozlišuje právnické osoby na:

- osobní společnosti,
- kapitálové společnosti,
- družstva.

Osobní společnosti

V osobní společnosti ručí podnikatel za závazky společnosti celým svým majetkem a osobně se podílí na řízení společnosti. Osobní společnosti rozdělujeme na veřejnou obchodní společnost, zkratka veř. obch. spol. nebo v. o. s. a komanditní společnost, zkratka kom. spol. nebo k. s.

Kapitálové společnosti

Kapitálové společnosti zakládají společníci, kteří mají povinnost vložit počáteční vklad. Za závazky společnosti ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu nebo neručí vůbec. Kapitálové společnosti jsou akciová společnost, zkratka a.s. a společnost s ručením omezeným, zkratka s.r.o.. Pro potřeby bakalářské práce je podrobněji vymezena právní forma podnikání - společnost s ručením omezeným.

Společnost s ručením omezeným, s.r.o.

Orgány společnosti jsou valná hromada a jednatel. Statutárním orgánem je jednatel. Společnost může mít jednoho nebo více jednatelů. Minimální výše vkladu je 1,- Kč. Společníci ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu.

⁷ Viz. zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v aktuálním znění

Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Při založení společnosti se sepisuje společenská smlouva.⁸ Musí být podepsána všemi zakladateli a podpisy musí být úředně ověřeny. Smlouva musí mít podobu notářského zápisu.

Výhodou této právní formy podnikání je omezené ručení společníků za závazky společnosti. Vklad do společnosti může být peněžitý nebo v nepeněžní formě a musí být splacen do 5 let od vzniku společnosti. Nepeněžitý vklad jednatele ocení znalec⁹.

Tato právní forma podnikání má i své nevýhody. Jednou z nich je administrativní náročnost při zakládání společnosti. Je nutné pořídit zápis z valné hromady, sepsat společenskou smlouvu, ověřit ji notářem a podat žádost o zápis do obchodního rejstříku. Omezené ručení za závazky společnosti může budit nedůvěru u obchodních partnerů.

3.7 Zaměstnavatel zaměstnávající více jak 50% osob se zdravotním postižením

Dalším pojmem souvisejícím s tématem bakalářské práce je zaměstnavatel zaměstnávající více jak 50% osob se zdravotním postižením. Je to zaměstnavatel, který z celkového počtu svých zaměstnanců zaměstnává na chráněných místech více jak 50 % přepočtených osob se zdravotním postižením. Na zaměstnávání těchto osob si zaměstnavatel zřídí chráněná místa. Úřad práce mu poskytuje příspěvek na podporu zaměstnávání těchto osob formou částečné úhrady vynaložených prostředků na mzdy nebo platy a dalších nákladů. Příspěvek se poskytuje na základě žádosti zaměstnavatele. Svým odběratelům může poskytovat náhradní plnění.

⁸ § 146 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v aktuálním znění: „Společenská smlouva obsahuje také

a) firmu společnosti,

b) předmět podnikání nebo činnosti společnosti,

c) určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,

d) určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovoluje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,

e) výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly“

f) výši základního kapitálu a

g) počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.“

⁹ § 143 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, v aktuálním znění.

3.8 Osoba se zdravotním postižením (OZP)

Podle zákona¹⁰ je osoba pro účely zaměstnanosti považována za invalidní, jestliže z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu nastal pokles její pracovní schopnosti nejméně o 35%. Rozlišujeme invaliditu prvního, druhého a třetího stupně.¹¹ Těmto osobám je poskytována zvýšená ochrana na trhu práce. O tom, zda je osoba invalidní rozhoduje posudková komise místně příslušné okresní správy sociálního zabezpečení. Při posuzování pracovní schopnosti osoby komise vychází z jejího zdravotního stavu a z výsledků funkčních vyšetření. Pokud komise posoudí osobu jako invalidní, vydá jí potvrzení. Pokud jsou osoby invalidní zaměstnané, mohou si uplatnit slevu na dani a na zdravotním pojištění. Zaměstnavatelé si mohou na osoby invalidní, za předpokladu splnění předem stanovených podmínek, čerpat dotace na mzdu z úřadu práce a uplatnit slevu na dani.

3.9 Výhody malých podniků

Výhodou malých podniků, je jejich flexibilita, tedy schopnost rychle se přizpůsobit změnám na trhu, požadavkům zákazníka a vývoji cen na trhu. Synek a Kislingerová (2010) uvádějí jako výhody malých firem jejich schopnost rychlé realizace inovací, malé nároky na vybavení základním kapitálem nebo sociálnějším vztahy mezi lidmi.

U firmy zaměstnávající více jak 50% osob se zdravotním postižením je konkurenční výhodou možnost poskytování náhradního plnění. Tím může být firma zajímavá pro velké podniky, které potřebují splnit povinný podíl zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Je to pro firmu konkurenční výhoda, která jí zajišťuje zakázky a umožňuje firmě přežít na trhu. Firma má výhodnější pozici při získávání zakázek proti konkurenci. Dále má firma možnost čerpání jednorázové dotace od úřadu práce na vytvoření chráněného místa, tj. na vybavení speciálními stroji a pracovními pomůckami, které ke své práci zdravotně postižené osoby potřebují.

Díky dotacím na mzdu může firma lépe konkurovat i cenou svých výrobků. Může snížit cenu oproti konkurenci a pořád ještě je její činnosti zisková. V současné době, kdy všechny firmy a

¹⁰ § 39 odst. 1 zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, v aktuálním znění

¹¹ § 39 odst. 2 zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, v aktuálním znění: „Jestliže pracovní schopnost pojištěnce poklesla

a) nejméně o 35 %, avšak nejvíce o 49 %, jedná se o invaliditu prvního stupně,

b) nejméně o 50 %, avšak nejvíce o 69 %, jedná se o invaliditu druhého stupně,

c) nejméně o 70 %, jedná se o invaliditu třetího stupně.

podniky hledají možnosti snižování nákladů, je tato výhoda významná a při srovnatelné kvalitě zboží nabízeného různými dodavateli je cena rozhodujícím faktorem při získávání zakázek.

3.10 Omezení malých podniků

Veber a Srpová (2012) uvádí omezení malých firem. Mezi nevýhody malých firem patří omezený přístup k úvěrům na rozvoj jejich podnikání a mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky. Nemohou se zapojit do projektů, které vyžadují velké investice a jejich podnikání může být ohroženo chováním velkých, často nadnárodních firem a obchodních řetězců prosazujících dumpingové ceny. Podniky mohou mít různá omezení, záleží na tom, na jakém trhu se pohybují a v jakém oboru podnikají.

Při zaměstnávání osob se zdravotním postižením je omezením firmy zhoršený zdravotní stav zaměstnanců. Zaměstnanci nemohou pracovat na plný úvazek, protože jim to jejich zdravotní stav nedovoluje, pracují na zkrácené úvazky, potřebují častější přestávky v práci, jejich pracovní tempo je pomalejší, bývají častěji nemocní. Na všechna tato omezení se musí brát ohled při plánování výroby a počítat s delšími výrobními časy tak, aby všechny zakázky byly splněny v termínu.

3.11 Podpora podnikání malých firem

Dle Ministerstva průmyslu a obchodu mají malé a střední podniky pro ekonomiku velký význam, tvoří 99,86 % všech firem a zaměstnávají 59,43% všech zaměstnanců.¹² Jak už bylo zmíněno výše, jednou z nevýhod malých a středních podniků je jejich omezený přístup k úvěrům na rozvoj jejich podnikání. Pro život těchto, často rodinných firem, je důležitá podpora podnikatelského sektoru.

Stát, prostřednictvím úřadů práce, poskytuje zaměstnatelům zaměstnávajícím více jak 50% osob se zdravotním postižením příspěvek na mzdu ve formě dotací. Tím snižuje mzdové náklady zaměstnavatelům a podporuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením a jejich začlenění do pracovního procesu. Zaměstnavatelé musí brát ohled na tyto zaměstnance, na jejich zdravotní omezení a musí jim vytvářet speciální podmínky.

¹² viz. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012, Ministerstvo průmyslu a obchodu

Další podporou podnikání malých firem je sleva na dani z příjmů. Zaměstnavatel zaměstnávající osoby se zdravotním postižením si může za každého přepočteného zaměstnance se zdravotním postižením (OZP) a zaměstnance zdravotně znevýhodněného (ZZ) uplatnit slevu na dani ve výši 18 000 Kč a za každého přepočteného zaměstnance s těžším zdravotním postižením (TZP) slevu na dani ve výši 60 000 Kč.¹³

Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) provozuje internetovou databázi organizací zaměstnávajících více jak 50% osob se zdravotním postižením a osob se zdravotním postižením samostatně výdělečně činných.¹⁴ Služba je zdarma a umožňuje těmto subjektům, aby zde nabízely své výrobky a služby. Subjekty jsou zařazeny do katalogu na požádání. V katalogu jsou uvedeny identifikační údaje firmy, hlavní výrobní program, města a obce, ve kterých má firma provozovny a údaj o průměrném čtvrtletním přepočteném počtu osob se zdravotním postižením dané organizace. Databáze je veřejně přístupná a ostatní firmy si zde mohou hledat případné obchodní partnery. Vyhledávání v katalogu se provádí zadáním klíčových slov.

Toto jsou formy podpory podnikání, které stát poskytuje firmám zaměstnávajícím osoby se zdravotním postižením. Je důležité poskytovat tyto podpory, aby lidé se zdravotním postižením našli uplatnění na trhu práce a mohli se začlenit do společnosti.

V této kapitole byly vysvětleny pojmy související s podnikáním malých firem a zaměstnáváním osob se zdravotním postižením. Podrobněji zde byly vymezeny pojmy podnikání, podnikatel a popsány právní formy podnikání vhodné pro činnost malých firem. Na příkladu konkrétní firmy byly vysvětleny výhody, rizika a bariéry podnikání a podpora podnikání ze strany státu.

¹³ § 35 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, v aktuálním znění

¹⁴ <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnaniosob/katalogorganizaceozp/informacekatalogozp>

4 Popis získávání zakázek pro konkrétní firmu

4.1 Charakteristika podniku

V bakalářské práci je popisován proces získávání zakázek v malé firmě. Pro účely bakalářské práce byl název firmy změněn na Oděvy, s.r.o.. Firma byla založena v roce 2004 a na trhu působí již desátým rokem. Zabývá se výrobou oděvů a oděvních doplňků. Její výrobní sortiment tvoří hlavně pracovní oděvy pro zaměstnance dopravních podniků, tj. kalhoty, košile, svetry, vesty, bundy apod., dále vycházkové uniformy pro hasičské záchranné sbory a vycházkové uniformy pro dobrovolné hasiče. Součástí zakázek je dodávání oděvních doplňků jako jsou boty, šátky, pokrývky hlavy, ochranné pomůcky. Tyto oděvní součásti firma nakupuje od svých dodavatelů.

Firma Oděvy s.r.o. má zákazníky po celé České republice. Jejími největšími zákazníky jsou dopravní podniky a hasičské záchranné sbory. Malou část objemu zakázek tvoří objednávky na šití vycházkových uniforem pro dobrovolné hasiče. Na trhu v celé České republice působí asi pět firem, které se zabývají stejnou výrobou. Proto je nutné, aby si firma pokud si chce udržet zákazníky, vytvořila určitou konkurenční výhodu, a tou je poskytování náhradního plnění pro velké podniky. Proto je firma pro tyto podniky zajímavá. Zaměřuje se na určitý segment trhu, který je omezený.

V současné době zaměstnává 12 pracovníků, 10 z nich jsou osoby zdravotně znevýhodněné nebo invalidní. Firma zaměstnává více jak 50% osob zdravotně znevýhodněných nebo invalidních. To dává firmě status chráněné dílny, a může poskytovat náhradní plnění.

Studiem a pozorováním podmínek v konkrétní firmě bylo zjištěno, že firma má svoje zakázky sjednané na dobu určitou, má s odběrateli sjednané rámcové smlouvy na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou nebo vyrábí na objednávku v menších objemech jako doplněk výroby. Pro získávání zakázek se účastní výběrových řízení, sjednává prodloužení smluv s dlouholetými odběrateli a přijímá menší objednávky od zákazníků, kteří se o firmě dověděli z webových stránek. Tyto menší objednávky odpovědný zaměstnanec firmy eviduje a při dosažení určitého objemu je zadá do výroby, tak aby byly efektivně využity kapacity podniku. Při studiu vnitřního prostředí firmy byly zjištěny určité metody a postupy, které firma při své činnosti využívá.

4.2 Vedení ošacovacího řádu

Na základě rámcové smlouvy se odběratel dohodne s firmou, že odpovědný pracovník firmy povede pro odběratele ošacovací řád. Odběratel si dle svých vnitřních předpisů stanoví u každého svého zaměstnance jednotlivé položky ošacení, na které má zaměstnanec nárok podle pracovní pozice, kterou u odběratele vykonává. Odběratel umožňuje zaměstnanci po tříměsíční zkušební době od data nástupu do pracovního poměru bezplatné stejnokrojové ošacení s určenou dobou nárokovosti. Ta je vyjádřena datem vydání ošacení zaměstnanci a počtem kusů. Pokud je se zaměstnancem ukončen pracovní poměr do 9 měsíců od konce zkušební doby, vyčíslí mu zaměstnavatel určité % z částky stejnokrojového ošacení dle nárokovosti.¹⁵

V první části ošacovacího řádu je u každého pracovníka uvedeno jméno, osobní číslo, číslo střediska, pracovní pozice, kterou vykonává, datum nástupu do zaměstnání a poznámka na případnou úpravu oblečení (např. prodloužená délka rukávů nebo kalhot). Druhá část obsahuje specifikaci velikostí u jednotlivých druhů ošacení. Třetí část ošacovacího řádu obsahuje soupis jednotlivých součástí ošacení. U každé součásti je uvedena vynášecí doba, počet kusů, doba vydání a datum dalšího vydání. Vynášecí doba je uvedena v měsících a znamená za kolik měsíců od data vydání má zaměstnanec nárok na nový kus. Je zde také uvedeno, zda zaměstnanec potřebuje nadměr, tzn. jinou velikost než je uvedeno v konfekční tabulce velikostí. Odpovědný zaměstnanec firmy vloží dle podkladů odběratele do databáze ošacovací řády jednotlivých zaměstnanců. Pro kontrolu mají přístup do databáze i odpovědní zaměstnanci odběratele. Firma na základě podkladů z databáze vygeneruje nároky jednotlivých zaměstnanců na následující čtvrtletí. Tyto nároky představují pro firmu čtvrtletní výrobní plán. Tento plán odsouhlasí s odběratelem a zadá do výroby. Výrobní plán „dopředu“ je pro obě strany důležitý. Firma si naplánuje výrobu a zajistí materiál. Odběratel má přehled o výši čtvrtletní fakturace. Firma vede ošacovací řády pro několik svých odběratelů a každý ošacovací řád se liší nárokovostí a počtem jednotlivých druhů ošacení, dle specifikace odběratele.

¹⁵ viz. příloha č. 1 – Vzor databáze ošacovacího řádu vybraného zaměstnance

4.3 Výpočet přepočteného stavu zaměstnanců

Dalším postupem, který firma při své činnosti využívá, je výpočet přepočteného stavu zaměstnanců. Firma zaměstnávající více jak 50% osob se zdravotním postižením může poskytovat náhradní plnění. Přepočtený stav zaměstnanců slouží k určení procentuálního poměru zdravotně znevýhodněných osob k celkovému počtu zaměstnanců. Toto procento musí být vždy vyšší jak 50%. Také v potvrzení, které firma vystavuje svým odběratelům pro účely náhradního plnění, musí uvádět přepočtený počet zaměstnanců.¹⁶

V evidenci má firma 12 zaměstnanců, z toho 5 zaměstnanců jsou osoby zdravotně znevýhodněné (ZZ), 3 zaměstnanci jsou osoby zdravotně postižené (OZP), 2 zaměstnanci jsou osoby s těžším zdravotním postižením (TZP) a 2 zaměstnanci jsou zdraví. Většina zaměstnanců firmy pracuje pouze na zkrácený pracovní úvazek. Jejich zdravotní stav jim neumožňuje, aby pracovali na plný pracovní úvazek. Účelem výpočtu je zkrácené pracovní úvazky přepočítat na plné. Výpočet se provádí za každé čtvrtletí. Údaje potřebné pro výpočet jsou pro větší přehlednost zpracovány v tabulce 4.1.

Nejdříve se u každého zaměstnance sečtou skutečně odpracované hodiny (S), nemoc a ošetřování člena rodiny (N) vyjádřeno v hodinách a dovolená (D) čerpaná za dané kalendářní čtvrtletí vyjádřena v hodinách. Celkové hodiny (C) každého zaměstnance se sečtou a výsledkem jsou hodiny celkem za všechny zaměstnance za kalendářní čtvrtletí.

¹⁶ viz. příloha č. 2 Potvrzení o průměrném přepočteném stavu zaměstnanců

Tabulka č. 4.1 – Výpočet celkových hodin jednotlivých zaměstnanců za 1. čtvrtletí 2012.

Zdroj: vlastní zpracování.

zaměstnanci	denní úvazek (hod)	ZPS	fond prac. doby čtvrtletní (hod)	skut.odprac. hodiny	nemoc (hod.)	dovolená (hod.)	celkem (S+N+D)
				S	N	D	C
1. pracovník	5	ZZ	465	310	0	0	310
2. pracovník	5	ZZ	465	335	0	0	335
3. pracovník	5	ZZ	465	210	0	100	310
4. pracovník	6	ZZ	465	372	0	0	372
5. pracovník	6	ZZ	465	366	6	0	372
6. pracovník	6	OZP	465	306	6	60	372
7. pracovník	4	OZP	465	168	40	40	248
8. pracovník	4	OZP	465	120	88	40	248
9. pracovník	4	TZP	465	248	0	0	248
10. pracovník	4	TZP	465	200	60	0	260
11. pracovník	7,5	N	465	465	0	0	465
12. pracovník	7,5	N	465	500	0	0	500
CELKEM				3600	200	240	4040

Fond pracovní doby se vypočítá jako součin pracovních dnů za kalendářní čtvrtletí a denního úvazku v hodinách.

$$\text{Fond pracovní doby} = 62 \cdot 7,5 = 465 \text{ hodin} \quad (4.1.)$$

Přepočtený stav zaměstnanců se vypočítá jako podíl sumy celkových hodin zaměstnanců a fondu pracovní doby za kalendářní čtvrtletí. Výsledek se zaokrouhlí na dvě desetinná místa.

$$\text{Přepočtený stav zaměstnanců} = \frac{\text{hodiny celkem}}{\text{fond prac. doby}} = \frac{4040}{465} = 8,69 \quad (4.2)$$

$$\text{Přepočtený stav OZP} = \frac{\text{hodiny celkem OZP}}{\text{fond prac. doby}} = \frac{2567}{465} = 5,52 \quad (4.3)$$

$$\text{Přepočtený stav TZP} = \frac{\text{hodiny celkem TZP}}{\text{fond prac. doby}} = \frac{508}{465} = 1,09 \quad (4.4)$$

Z výpočtu vyplývá, že přepočtený stav všech zaměstnanců firmy je 8,69 zaměstnanců (a to včetně zdravých zaměstnanců), z toho je přepočtený stav OZP 5,52 zaměstnanců a přepočtený stav TZP 1,09 zaměstnanců. Pro účely poskytování náhradního plnění se počítají OZP jedenkrát a TZP třikrát.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců se zdravotním

$$\text{postižením} = 5,52 + (3 \cdot 1,09) = 8,79 \quad (4.5)$$

Průměrný přepočtený stav zaměstnanců se zdravotním postižením je 8,79 zaměstnanců, který firma potvrdí svým odběratelům pro účely náhradního plnění.¹⁷

4.4 Výpočet příspěvku na zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Firma, která je popisována v bakalářské práci, zaměstnává více jak 50 % osob se zdravotním postižením. Na základě písemné dohody s Úřadem práce ČR může žádat o příspěvek na zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Úřad práce tyto příspěvky schvaluje a následně je vyplácí. Podmínkou pro získání tohoto příspěvku je zaměstnávání více než 50 % osob se zdravotním postižením, což mohou být buď osoby zdravotně znevýhodněné nebo invalidní důchodci, kterým je poskytována zvýšená ochrana na trhu práce. Tuto podmínku firma splňuje. Další podmínkou Úřadu práce je podání Žádosti o zřízení chráněného místa na danou profesi. Firma si musí požádat o zřízení chráněného místa na každou pozici, kterou má obsazenou osobou zdravotně postiženou, v tomto případě to jsou pozice administrativní pracovnice, řidič, šička a manipulantka. V žádosti je dále nutné uvést popis pracoviště a adresa místa, kde bude zaměstnanec práci vykonávat a kde bude chráněné místo pro osoby zdravotně znevýhodněné vymezeno. Také se uvádí popis pracovní náplně každé z činností. Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům některé jiné výhody např. příspěvek na dopravu na pracoviště, příspěvek na obědy, možnost parkování u firmy aj. je možné tyto skutečnosti uvést v žádosti. K žádosti je nutno doložit potvrzení o tom, že firma nemá žádné splatné daňové nedoplatky a nedoplatky na zdravotním a sociálním pojištění.

Pokud má firma zřízená chráněná místa a na těchto pracovních pozicích pracují zdravotně znevýhodněné osoby, může si podat žádost o příspěvek na zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Výpočet příspěvku je popsán v následující části podle skutečností zjištěných ve firmě.

Firma zaměstnává celkem 12 osob, z toho 2 osoby s třetím stupněm invalidity (TZP), 3 osoby s prvním a druhým stupněm invalidity (OZP) a 5 osob zdravotně znevýhodněných (ZZ). Na

¹⁷ viz příloha č. 2 Potvrzení o průměrném přepočteném stavu zaměstnanců

všechny tyto zaměstnance firma dostává stejnou výši dotace na mzdu bez ohledu na stupeň postižení. Podkladem pro výpočet příspěvku jsou mzdové náklady jednotlivých zaměstnanců. Do mzdových nákladů se započítává hrubá mzda, náhrady za nemoc a ošetřování člena rodiny, pojistné na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na veřejném zdravotním pojištění, které zaměstnavatel odvádí za zaměstnance. Výše příspěvku činí 75% mzdových nákladů a vypočítává se u každého zaměstnance za každý měsíc. Maximální výše příspěvku na zaměstnance v jednom měsíci je 8 000 korun. Příspěvek lze poskytnout maximálně na tolik osob, kolik je sjednáno v dohodách o chráněných pracovních místech. Příspěvek se žádá písemně za předcházející kalendářní čtvrtletí na krajské pobočce Úřadu práce.

V tabulce 4.2 jsou zpracovány informace o každém zaměstnanci za kalendářní čtvrtletí. Je zde uvedeno číslo pracovníka, zdravotní omezení (jestli je OZP nebo TZP nemá vliv na výši příspěvku), mzdové náklady a vypočítaný příspěvek na mzdu ve výši 75% mzdových nákladů.

Tabulka č. 4.2 – Výpočet příspěvku na mzdu za kalendářní čtvrtletí. *Zdroj: vlastní zpracování.*

pracovník	LEDEN			ÚNOR			BŘEZEN		
	status	mzdové náklady	uplatňov. příspěvek	status	mzdové náklady	uplatňov. příspěvek	status	mzdové náklady	uplatňov. příspěvek
1.	ZZ	10 700,00	8 000,00	ZZ	10 700,00	8 000,00	ZZ	10 700,00	8 000,00
2.	ZZ	5 640,00	4 230,00	ZZ	5 260,00	3 945,00	ZZ	5 640,00	4 230,00
3.	ZZ	7 810,00	5 857,50	ZZ	7 511,00	5 633,25	ZZ	7 810,00	5 857,50
4.	ZZ	8 888,00	6 666,00	ZZ	8 521,00	6 390,75	ZZ	8 795,00	6 596,25
5.	ZZ	9 000,00	6 750,00	ZZ	8 893,00	6 669,75	ZZ	9 003,00	6 752,25
6.	OZP	9 000,00	6 750,00	OZP	8 893,00	6 669,75	OZP	9 003,00	6 752,25
7.	OZP	4 786,00	3 589,50	OZP	4 597,00	3 447,75	OZP	4 896,00	3 672,00
8.	OZP	5 200,00	3 900,00	OZP	5 200,00	3 900,00	OZP	5 200,00	3 900,00
9.	TZP	11 000,00	8 000,00	TZP	11 000,00	8 000,00	TZP	11 000,00	8 000,00
10.	TZP	7 732,00	5 799,00	TZP	7 732,00	5 799,00	TZP	8 435,00	6 326,25
CELKEM		79 756,00	59 542,00		78 307,00	58 455,25		80 482,00	60 086,50

Mzdové náklady těchto 10 zaměstnanců za kalendářní čtvrtletí činí 238 545,00 Kč. Příspěvek na mzdové náklady od Úřadu práce ČR činí 178.083,70 Kč (výsledná suma se zaokrouhluje na celé koruny) = 178.084,- Kč. Částka se vyplní do žádosti, Úřad práce žádost překontroluje a částku poukáže na účet žadatele.

4.5 Způsoby získávání zakázek

Zakázky jsou pro každou firmu životně důležité. Firmy pracují v konkurenčním prostředí, a proto aby přežily, musí získávat zakázky. Je mnoho způsobů získávání zakázek. Firmy se při získávání zakázek musí snažit nabídnout zákazníkovi něco jiného než konkurence. Musí se snažit něčím odlišit, ať už cenou nebo dát zákazníkovi něco navíc. Svoje zakázky si firma Oděvy s.r.o. získává ve výběrovém řízení, prodloužením stávajících smluv nebo si firmu vyhledávají zákazníci, kteří se o ní dověděli na internetových stránkách. V následující části bakalářské práce budou podrobněji popsány všechny způsoby získávání zakázek.

4.6 Výběrové řízení

První způsob, jak si firma získává zakázky je výběrové řízení. Zákon¹⁸ stanoví, kdo je povinen vypisovat výběrové řízení. Firma Oděvy s.r.o. působí na trhu již deset let a za tu dobu si vybuodovala dobré jméno a také svoji klientelu. Jedním ze způsobů, jak firma získává svoje zakázky, je účast ve výběrovém řízení. Pokud firma na základě výběrového řízení získá zakázku, uzavře s odběratelem smlouvu na dobu určitou, většinou na dvouleté období. Půl roku před uplynutím doby je vyhlášeno nové výběrové řízení na další období. O výběrovém řízení se firma informována buď poštou nebo zprávou do datové schránky.

Do datové schránky bylo doručeno výběrové řízení z jednoho dopravního podniku ve formě kupní smlouvy s přílohami. Nejdříve si jednatel prostuduje podmínky výběrového řízení, aby

¹⁸ § 2, zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, v aktuálním znění: „Veřejným zadavatelem je

a) Česká republika2),

b) státní příspěvková organizace,

c) územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek,

d) jiná právnická osoba, pokud

1. byla založena či zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu, a

2. je financována převážně státem či jiným veřejným zadavatelem nebo je státem či jiným veřejným zadavatelem ovládána nebo stát či jiný veřejný zadavatel jmenuje či volí více než polovinu členů v jejím statutárním, správním, dozorčím či kontrolním orgánu.“

zjistil, jestli je firma schopna splnit všechny podmínky zadané ve výběrovém řízení. Pak následuje fáze přípravy a zpracování všech dokumentů potřebných jako podklady pro výběrové řízení. Hlavní částí výběrového řízení je kupní smlouva, do které se zadávají konkrétní informace o dodavateli. Jsou v ní také uvedeny podmínky, které si stanoví dopravní podnik a které musí dodavatel splnit. Nejdříve dodavatel vyplní identifikační údaje o své firmě a bankovní spojení.

Předmět a rozsah plnění

V první části výběrového řízení je specifikován předmět a rozsah plnění. Dopravní podnik (dále kupující) požaduje dodávat oděvní součásti stejnokrojového vybavení pro zaměstnance, řádně a včas, a zavazuje se dodané zboží převzít a zaplatit firmě Oděvy s.r.o. (dále prodávající) sjednanou cenu. Specifikace zboží je uvedena v příloze výběrového řízení.

Ve výběrovém řízení je dále stanoveno, že prodávající povede pro kupujícího konsignační sklad. Proávající si u kupujícího pronajme za úplaty prostory, kde umístí sklad svých výrobků a zajistí plynulé vydávání ošacení a jejich součástí. Je stanoveno, že ve skladu bude dva dny v týdnu zaměstnanec prodávajícího vydávat ošacení zaměstnancům kupujícího podle nároků, které zaměstnancům vzniknou. Provozní doba ve skladu na výdej ošacení pro zaměstnance byla stanovena na každé úterý a čtvrtek v době od 6.00 do 14.00 hodin. Jednou měsíčně kupující prodávajícímu tyto výdeje vyfakturuje. Fakturace se provádí na základě dodacích listů, které potvrdí oprávněný zaměstnanec kupujícího. Zboží ve skladu je stále majetkem prodávajícího až do vydání ošacení zaměstnanci kupujícího. Proávající musí stále udržovat určitou stanovenou úroveň skladových zásob, což je pro firmu určitá finanční zátěž.

Součástí kupní smlouvy je předpokládaná hodnota plnění v korunách bez DPH. Kupující se zavazuje, že v každém roce odebere zboží v hodnotě Kč 1 000 000,- bez DPH. Proávající musí být schopen vyrobit oděvy v předepsaných konfekčních velikostech a také zajistit výrobu oděvů v nadměrných velikostech do 30 kalendářních dnů od převzetí požadavku prodávajícím v místě plnění. Proávající musí také zajistit úpravu oděvů (zkracování, zúžení) dle požadavků zaměstnanců kupujícího do 10 pracovních dnů od převzetí prodávajícím v místě plnění.

Ke konci sjednaného dvouletého období je kupující oprávněn si u prodávajícího objednat dodávku zboží za účelem vytvoření provozní zásoby pracovních oděvů. Rozsah této zásoby je

zcela na uvážení kupujícího. Nebude-li dohodnuto jinak, dodací lhůta této dodávky za účelem vytvoření zásoby skladu činí 30 dnů ode dne objednávky.

Doba a místo plnění

Smlouva se uzavírá na dobu určitou a to od 1. 1. 2012 do 31. 12. 2014. Součástí výběrového řízení je smlouva o nájmu nebytových prostor, ve které je uvedena adresa místa, kde se bude sklad nacházet a kde bude docházet k výdeji ošacení.

Cena

Cena předmětu plnění je stanovena jako nejvýše přípustná, a to 1 000 000,- Kč ročně v období 2 let. Ceny za jednotlivé výrobky jsou uvedeny v příloze výběrového řízení – ceník, který je nedílnou součástí tohoto výběrového řízení. Výši sjednaných cen za jednotlivé výrobky lze navýšit jedině v případě, přesáhne-li meziroční míra inflace hodnotu 5% k poslednímu dni v roce (31. 12.). Změnu ceny bude možné z tohoto důvodu sjednat od 1. 1. následujícího roku. Ke změně ceny může dojít také v případě, že dopravní podnik bude požadovat nové oděvní součásti nebo jejich zásadní změny.

Platební podmínky

Kupující neposkytuje zálohy. Platba se uskuteční mezibankovním převodem na účet prodávajícího. Proávající vystavuje fakturu na základě podepsaných dodacích listů odpovědným zaměstnancem dopravního podniku. Proávající vystaví fakturu ve lhůtě 15 dnů od zdanitelného plnění, k faktuře musí být vždy přiloženy dodací listy. Splatnost faktury je 30 kalendářních dnů.

Záruční podmínky

Proávající se zavazuje poskytnout záruky a garance na prodané zboží. Proávající je povinen dodat zboží v množství a jakosti podle smlouvy a objednávek a zaručit, že toto zboží bude po dobu 24 měsíců způsobilé k obvyklému účelu a zachová si smluvené, jinak obvyklé vlastnosti. Záruční doba vzniká dnem převzetí zboží ve skladu zaměstnancem dopravního podniku. Proávající odpovídá za vady zjevné i skryté. Pokud zaměstnanec chce oznámit vady na oblečení nebo toto oblečení reklamovat, oznámení o vadách musí obsahovat: číslo kupní

smlouvy, počet vadných kusů a popis vady nebo přesné určení, jak se projevuje. Prodávající nenese odpovědnost za vady, u kterých se prokáže, že vznikly nesprávným užíváním nebo ošetřováním, nebo pokud byl výrobek poškozen třetí osobou.

Smluvní sankce

V této části smlouvy je stanoveno, že pokud se kupující, opozdí s platbou, je prodávající oprávněn náúctovat mu smluvní úrok z prodlení ve výši 0,05% z dlužné částky za každý započatý den prodlení. V případě, že se prodávající opozdí s dodáním předmětu plnění, je kupující oprávněn úctovat prodávajícímu smluvní pokutu ve výši Kč 1.000,- za každý i započatý den prodlení.

Plnění povinného podílu zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Dalším bodem výběrového řízení je poskytování náhradního plnění. Zaměstnavatelům zaměstnávajícím více jak 25 zaměstnanců v pracovním poměru stanovuje zákon¹⁹ povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením a to v podílu 4%, tj. každý 26. zaměstnanec musí být osobou zdravotně znevýhodněnou nebo částečně invalidní. Pro přesné zjištění počtu těchto zaměstnanců je rozhodující průměrný přepočtený počet zaměstnanců.²⁰ Zaměstnavatelé mohou plnit povinný podíl několika způsoby:

- zaměstnávat osoby se zdravotním postižením,
- odebírání výrobků nebo služeb od firem poskytujících „náhradní plnění“,
- odvod povinného podílu do státního rozpočtu,
- libovolnou kombinací některého z výše uvedených způsobů.

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Jednou z možností jak splnit povinnosti vyplývají ze zákona je zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Na každých 25 přepočtených zaměstnanců zaměstnávat jednu osobu se zdravotním postižením.²¹

¹⁹ viz zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, v aktuálním znění

²⁰ viz podkapitola 4.3 Výpočet přepočteného stavu zaměstnanců

²¹ viz podkapitola 3.8 Osoba se zdravotním postižením

Odebírání výrobků nebo služeb od firem poskytujících „náhradní plnění“

Pokud firmy nezaměstnávají osoby se zdravotním postižením, mohou splnit podmínku zákona tím, že budou odebírat zboží nebo služby od firem, které dlouhodobě zaměstnávají více jak 50% osob se zdravotním postižením (dále chráněná dílna). Na základě smlouvy se stanoví kolik přepočtených osob a jaký objem výrobků v Kč firma odebere od „chráněné dílny“. Chráněná dílna musí vést přehledy o tom, která firma (přesný název a IČO firmy) a v jakých částkách odebírá zboží či služby za daný kalendářní rok. Pak tento přehled odebraných výrobků spolu s potvrzením o přepočtených stavech za 1. - 4. čtvrtletí roku předá firmě. A ta si na základě toho potvrzení může snížit či úplně vynulovat částku, kterou musí odvést každá firma zaměstnávající více než 25 zaměstnanců do státního rozpočtu. Toto potvrzení se vydává na začátku dalšího roku. Nejpozději do konce ledna, aby mohli odběratelé uvést na Úřad Práce formu, jakou si zvolili pro odvod do státního rozpočtu.

Odvod povinného podílu do státního rozpočtu

Pokud firma nezaměstnává osoby se zdravotním postižením, nebo nevyužije možnosti odběru výrobků či služeb od firem, které zaměstnávají více jak 50% osob se zdravotním postižením, je povinna odvést povinný podíl do státního rozpočtu. Výpočet této částky vychází z průměrné mzdy v národním hospodářství, která za 1.-3. čtvrtletí 2013 činila 24.622,- Kč. Odvod do státního rozpočtu za jednoho přepočteného zaměstnance činí ročně 2,5 násobek této částky, tj. 61.555,- Kč. Zaměstnavatel uvede počet zaměstnanců, za které bude odvod provádět, a tento počet vynásobí částkou 61.555,- Kč, výslednou sumu zaokrouhlí na celé koruny nahoru. Částku poukazuje zaměstnavatel prostřednictvím Úřadu práce ČR do 15. 2. následujícího roku. Tento den musí být peníze připsány na účet Úřadu práce ČR.

Firma může splnit podmínky zákona tak, že bude kombinovat výše uvedené způsoby, tedy metodu odvodu povinného podílu do státního rozpočtu s odběrem výrobků či služeb od firem poskytujících náhradní plnění, nebo částečnou zaměstnanost osob se zdravotním znevýhodněním s odvodem do státního rozpočtu.

Náhradní plnění

Kupující ve výběrovém řízení požaduje prohlášení, že prodávající dlouhodobě zaměstnává více jak 50% osob se zdravotním postižením a je podle aktuálně platné právní úpravy oprávněn poskytnout náhradní plnění²². Toto potvrzení se přikládá jako příloha k výběrovému řízení. Kupující zaměstnává 202 zaměstnanců, z toho žádnou osobu zdravotně znevýhodněnou nebo invalidní. Proávající a kupující dohodli, že v rámci plnění z této kupní smlouvy se prodávající zavazuje pro kupujícího „rezervovat“ a následně mu pak poskytnout náhradní plnění ve smyslu zákona o zaměstnanosti v roce 2012 v celkovém objemu minimálně 8 přepočtených osob a v roce 2013 v celkovém objemu minimálně 8 přepočtených osob. Tuto podmínku je prodávající schopen splnit, protože jeho průměrný přepočtený počet zaměstnanců je 8,79 za jedno čtvrtletí.²³ Uchazeč výběrového řízení, který nemůže poskytovat náhradní plnění, nebude tuto část výběrového řízení vyplňovat.

V případě, že prodávající odebere od kupujícího zboží jako náhradní plnění a poté se ukáže, že takto poskytnuté náhradní plnění nebude moci (i jen částečně) kupující z důvodů na straně prodávajícího použít jako své náhradní plnění ve smyslu § 81 zákona o zaměstnanosti, je kupující oprávněn účtovat prodávajícímu smluvní pokutu ve výši 5.000,- Kč za každou neuznanou přepočtenou osobu.

Doplňující ujednání

Poslední částí kupní smlouvy jsou doplňující ujednání, kde je stanoveno, že kupní smlouva může být změněna po dohodě obou stran písemnou formou. Pokud prodávající přestane poskytovat náhradní plnění, může kupující vypovědět smlouvu s výpovědní lhůtou 3 měsíců od data doručení výpovědi kupujícímu.

Nedílnou součástí této smlouvy jsou následující přílohy:

- příloha č. 1 – Ceník,
- příloha č. 2 – Specifikace oděvů a oděvních součástí,
- příloha č. 3 – Kopie smlouvy o podnájmu nebytových prostor,

²² § 81 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v aktuálním znění

²³ viz podkapitola 4.3 Výpočet přepočteného stavu zaměstnanců

- příloha č. 4 – Základní požadavky k zajištění BOZP,
- příloha č. 5 – Provozní zásoba.

Ceník

Velmi důležitou součástí výběrového řízení je stanovení ceny výrobků. Je nutné vytvořit kalkulační listy spotřeby materiálu na každý druh výrobku a podle typového kalkulačního vzorce stanovit cenu jednotlivých výrobků.

Specifikace oděvů a oděvních součástí

Ve výběrovém řízení je přesně popsáno jaké oděvy bude nutné dodat, v jakých objemech a v jakých velikostech. Zadavatel výběrového řízení si stanoví ošacovací nároky na jednotlivé zaměstnance. Na kolik kusů košilí, kalhot, svetrů a dalších součástí oblečení mají zaměstnanci nárok za jeden kalendářní rok. Je stanovený objem oděvů, které firma odebere pro svoje zaměstnance. Ve výběrovém řízení je u každého výrobku přesně stanovený přesný popis výrobku, materiál z jakého bude výrobek zhotoven, složení barva a hmotnost materiálu (gr/m^2). Dále je uvedena specifikace střihu – detailní popis výrobku i s technickým nákresem. Podle zadání ve výběrovém řízení je nutné provést konstrukci střihu. Je nutné od dodavatelů textilních materiálů zjistit, zda jsou schopni dodat požadovaný materiál, za jakou cenu a jaké jsou objednávací lhůty. V současné době je velký problém s vrchovými materiály na tento typ výroby. V České republice již není žádný výrobce těchto textilních materiálů a všechny vrchové materiály se musí objednávat v zahraničí. Některé se objednávají v zemích Evropské unie a jiné se musí objednat v Asii – v Indii nebo Číně. Všechny tyto objednávky materiálů jsou na zakázku, tzn. že materiál se musí objednat, zaplatit a potom ho výrobce začne vyrábět. Dodací lhůty materiálů jsou potom od 1-3 měsíce od zaplacení, záleží na tom, zda jsou objednány v EU nebo v třetích zemích. Tato situace je pro firmu velmi finančně náročná.

Součástí ošacení pro zaměstnance jsou kromě oděvů, zhotovených firmou Oděvy s.r.o., také oděvní doplňky, které si stanoví dopravní podnik. Jsou to zejména pracovní boty, brýle a rukavice. Ty musí firma objednávat u svých dodavatelů. Firma Oděvy s.r.o. má již vybudovanou síť dodavatelů, se kterými spolupracuje. Ve výběrovém řízení je dále stanoveno, aby všechny výrobky byly označeny logem dopravního podniku. Dodavatel musí zajistit vyšíť loga nebo potisk oděvů dle požadavků odběratele.

Kopie smlouvy o podnájmu nebytových prostor

Ve smlouvě o podnájmu nebytových prostor je stanoveno, že sklad oděvů prodávajícího bude umístěn v areálu kupujícího a velikost plochy v m². Podnájem se sjednává na dobu určitou od 1. 1. 2012 do 31. 12. 2014. Výše podnájmu byla stanovena na 6.000,- Kč/měsíčně, spotřeba energií bude fakturována měsíčně dle skutečné spotřeby. Kauce na nájem byla stanovena ve výši trojnásobku měsíčního podnájemného, tedy 18.000,- Kč splatná v hotovosti při podpisu smlouvy. V další části smlouvy byla sjednána práva a povinnosti pronajímatele a nájemce a všeobecná a závěrečná ustanovení.

Základní požadavky k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)

V areálu kupujícího se bude pohybovat zaměstnanec prodávajícího, který bude mít na starosti vedení skladu. Proto je přílohou výběrového řízení dokument Základní požadavky k zajištění BOZP. Přesně popisuje, které osoby se mohou po areálu pohybovat samostatně a které musí mít doprovod. Vybavení skladu musí být v souladu s požárními předpisy.

Provozní zásoba

Poslední přílohou výběrového řízení je provozní zásoba. Jak již bylo zmíněno výše, prodávající povede pro kupujícího konsignační sklad. Dle podmínek výběrového řízení je prodávající povinen držet určité skladové zásoby, aby mohl zajistit hladký výdej ošacení. V příloze provozní zásoba je přesně stanoveno u každého typu oděvu počet kusů, které musí být na skladě jako pojistná zásoba.

Pokud jsou doplněné údaje v kupní smlouvě a jsou vypracované všechny předepsané přílohy, opatří se razítkem a podpisem a mohou se odeslat zadavateli výběrového řízení. V zadání výběrového řízení je stanovený datum kdy se uzavírá příjem nabídek. Po tomto datu se otevřou obálky a začínají se posuzovat jednotlivé nabídky. O výsledku výběrového řízení jsou účastníci informováni poštou nebo zprávou do datové schránky.

4.7 Získávání zakázek prodloužením již existujících smluv

Za dobu své působnosti na trhu si firma Oděvy s. r. o. dokázala vytvořit stálou klientelu. S některými zákazníky má firma uzavřené smlouvy na dobu neurčitou. Plnění probíhá na základě rámcové smlouvy, ve které je stanovený objemy ošacení, který zákazník pro své zaměstnance odebere.

Rámcová smlouva je využívána v případech, kdy zadavatel dopředu ví, že ve stanoveném období bude potřebovat určitý druh opakujícího se plnění (dodávky zboží). Výsledkem je následné uzavření smlouvy na již konkrétní plnění co do jeho předmětu i specifických smluvních podmínek.

Firma pro své odběratele vede ošacovací řád²⁴. Na základě nárokovostí v jednotlivých čtvrtletích dodavatel vyrobí ošacení a provede rozvozy ošacení. Rozvoz zajišťuje dodavatel svou dopravou v předem dohodnutém termínu s odběratelem do jednotlivých provozoven odběratele. Předávání ošacení provádí odborní pracovníci dodavatele, kteří odpovídají za dodávku a řeší požadované změny a úpravy ošacení ze strany zaměstnanců odběratelské firmy. Snahou je maximálně vyhovět požadavkům zákazníka. Převzetí ošacení potvrdí obě strany na dodacím listě podpisem a datem.

Jednatel firmy zajišťuje prostřednictvím odborných pracovníků kvalitu zboží, spokojenost a komfort služeb. Pokud jsou zjištěny nějaké nedostatky a vneseny připomínky ze strany odběratele, jsou ihned řešeny dodavatelem. Dobré obchodní vztahy při jakémkoliv podnikání jsou v dnešní době důležité. Firma bere spokojenost svých zákazníků jako svoji nejvyšší prioritu.

²⁴ viz podkapitola 4.2 Vedení ošacovacího řádu

4.8 Získávání zakázek přes internet

Firma má zřízené webové stránky, na kterých prezentuje svoje výrobky s podrobným popisem, fotografiemi, specifikací materiálů a stříhů. Zákazníci, kteří mají zájem o nákup těchto výrobků, si zadají objednávku u odpovědného pracovníka firmy. Tyto zakázky jsou jednorázové a jejich objem není velký. Proto se tyto zakázky zadávají do výroby až po naplnění určitého objemu. Slouží jako doplněk výroby na zaplnění kapacit. Stálí zákazníci firmy jsou s tímto postupem již obeznámeni a svoje objednávky proto zasílají s delším časovým předstihem. Dodací lhůty u těchto zakázek jsou 1-2 měsíce. Firma si těchto zákazníků velmi váží. Se zákazníky jedná individuálně pověřený zaměstnanec firmy a v případě nutnosti se jim snaží vyjít vstříc k oboustranné spokojenosti. Zákazníci si zvykli na vysokou kvalitu výrobků a jsou ochotni akceptovat delší dodací lhůty. Sortiment těchto zakázek tvoří vycházkové uniformy pro dobrovolné hasiče a součásti těchto uniforem jsou pro dámy kloboučky a pro pány brigadýrky, vázanky atd.

V této části bakalářské práce byl charakterizován konkrétní podnik a uvedeny postupy, které firma při své činnosti používá. Blíže byl popsán způsob vedení ošacovacího řádu, výpočet přepočteného stavu zaměstnanců a výpočet příspěvku na zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Podrobně byly také popsány konkrétní možnosti získávání zakázek. Firma svoje zakázky získává účastí ve výběrových řízeních, prodlužováním rámcových smluv a objednávkami prostřednictvím internetu.

5 Příležitosti firmy v oblasti zakázek

5.1 Posouzení stavu zakázek

Tato kapitola bakalářské práce je zaměřena na zjištění a posouzení současného stavu zakázek firmy Oděvy s.r.o. a výhled do budoucnosti.

Analýza vývoje objemů zakázek

Firma Oděvy s.r.o. má zakázky sjednané smluvně na dobu určitou nebo neurčitou. V následující tabulce jsou vyjádřeny objemy zakázek v letech 2008 – 2012. Ve sloupci Náhradní plnění jsou uvedeny objemy zakázek, u kterých firma poskytuje odběratelům náhradní plnění na základě smlouvy. Sloupec Ostatní zakázky znázorňuje objemy zakázek, které firma vyrábí na objednávku, nepravidelně dle aktuální potřeby zákazníka. Na tyto zakázky firma nemá sjednané smlouvy a dopředu s nimi nemůže počítat.

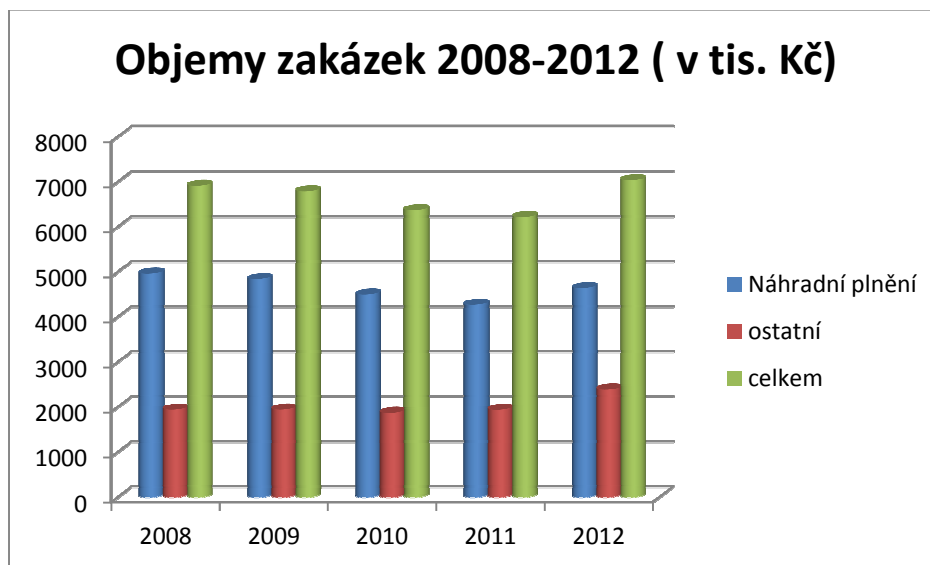
Tabulka č. 5.1 – Objemy zakázek 2008 – 2013 (v tis.Kč). *Zdroj: vlastní zpracování.*

Objemy zakázek 2008 – 2013 (v tis. Kč)			
	Náhradní plnění	Ostatní zakázky	celkem
2008	4967	1946	6913
2009	4843	1947	6790
2010	4498	1874	6372
2011	4275	1943	6218
2012	4645	2390	7035

Z tabulky č. 5.1 vyplývá, že v současné době konkurenční výhodou firmy v oblasti zakázek je poskytování náhradního plnění. Díky tomu má firma v průměru roční objemy zakázek ve výši 4,6 mil. Kč, což činí asi 70 % z celkového objemu zakázek. Je zřejmé, že firma svoji konkurenční výhodu plně využívá. Na tyto zakázky má firma uzavřené smlouvy na dobu neurčitou a do budoucna dávají firmě jistotu pravidelného čtvrtletního odběru ošacení, které odběratelé odeberou pro svoje zaměstnance.

Ostatní zakázky jsou také významné v porovnání s celkovým objemem výroby. V průměru tvoří 2 mil. Kč ročně, tj. asi 30% z celkové produkce firmy. Nevýhodou těchto zakázek pro firmu je jejich nepravidelnost. Nedá se dopředu určit jejich výše ani období, kdy se budou

vyrábět. V současné době je tendence objemů zakázek opět rostoucí a to jak zakázek s poskytováním náhradního plnění, tak zakázek ostatních. Vývoj objemů zakázek je přehledně zpracován v následujícím grafu.



Obrázek č. 5.2 – Objemy zakázek 2008 – 2012 (v tis. Kč). *Zdroj: vlastní zpracování.*

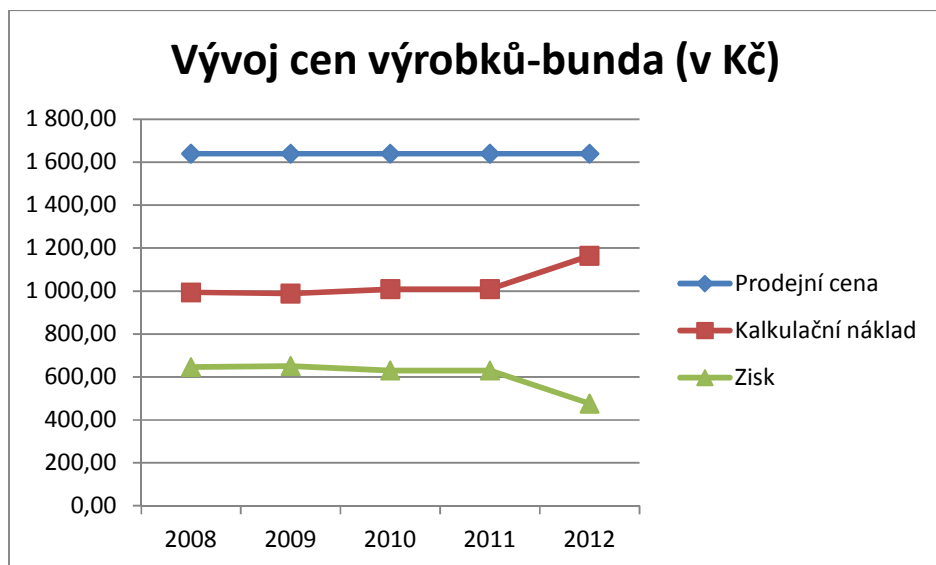
V grafickém znázornění vývoje zakázek (viz obrázek č. 5.2) je patrné kolísání objemů zakázek s poskytováním náhradního plnění v průběhu 5 let. Nejvyššího objemu bylo dosaženo v roce 2008, v následujícím roce firma zaznamenala mírný pokles. V dalších dvou letech byl zaznamenán výrazný pokles objednávek a to v důsledku celosvětové krize. V roce 2010 činil meziroční pokles o 8% a v roce 2011 o 5%. Odběratelé dojednávali nové smlouvy, snižovali počty jednotlivých druhů ošacení na jednoho zaměstnance. V roce 2012 se situace uklidnila a firma zaznamenala meziroční nárůst objemu zakázek s poskytováním náhradního plnění o 8,6%. Ostatní zakázky vykazovaly v průběhu let konstantní stav, v roce 2010 meziroční snížení o 4%, v roce 2011 meziroční nárůst o 3,6% a v roce 2012 také nárůst o 23%

Posouzení vývoje cen oděvů

V roce 2009 zasáhla do ekonomiky krize. To se také projevilo i v textilním průmyslu. Firmě Oděvy s.r.o. se v důsledku krize snížily objemy zakázek. Krize měla také vliv na vývoj cen u jednotlivých druhů výrobků. Na příkladu dvou druhů výrobků, bundy a kalhot, bude v následující části ukázán vývoj prodejních cen, kalkulačních nákladů a zisku u každého výrobku za období 2008 - 2012. Data jsou přehledně zpracována v tabulce č. 5.3 a následně pro lepší názornost i v grafu (viz obrázek 5.4).

Tabulka č. 5.3 – Ceny výrobků – bunda (v Kč). Zdroj: vlastní zpracování.

Ceny výrobků – bunda (v Kč)					
	2008	2009	2010	2011	2012
Prodejní cena	1 640,00	1 640,00	1 640,00	1 640,00	1 640,00
Kalkulační náklad	993,69	988,94	1 009,38	1 009,38	1 163,90
Zisk	646,31	651,06	630,62	630,62	476,10

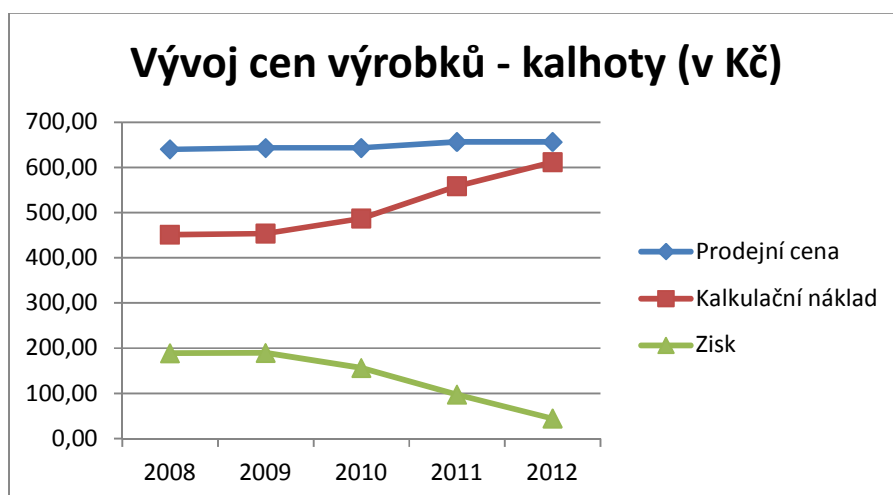


Obrázek č. 5.4 – Vývoj cen výrobků – bunda (v Kč). Zdroj: vlastní zpracování.

Jak se vidět v tabulce č. 5.3., prodejní cena u bundy se v průběhu posledních 5 let nezměnila. Kalkulační náklady na bundu v letech 2008 a 2011 byly na téměř stejné úrovni, rozdíl mezi jednotlivými roky činil 1% - 2%. V roce 2012 došlo k meziročnímu navýšení nákladů o 15%. To se také projevilo na zisku u bundy, který výrazně poklesl.

Tabulka č. 5.5 – Ceny výrobků – kalhoty (v Kč). *Zdroj: vlastní zpracování.*

Ceny výrobků – kalhoty (v Kč)					
	2008	2009	2010	2011	2012
Prodejní cena	640,00	643,00	643,00	656,00	656,00
Kalkulační náklad	451,19	453,42	486,63	558,60	611,40
Zisk	188,81	189,58	156,37	97,40	44,60



Obrázek č. 5.6 – Vývoj cen výrobků – kalhoty (v Kč). *Zdroj: vlastní zpracování.*

Z tabulky č.5.5 a grafu (viz obrázek 5.6) vyplývá, že prodejní cena kalhot byla za sledované období mírně rostoucí, během 5 let vzrostla o 2,5%. Náklady na kalhoty se v letech 2008 - 2010 mírně zvyšovaly, asi o 7,8 %, rostly rychleji než prodejní cena. V následujících dvou letech se náklady na výrobu výrazně zvýšily. V roce 2011 byl meziroční nárůst nákladů o 14,7% a v roce 2012 o 9,4 %.

Jak vyplývá z předcházejících dvou příkladů, nárůst prodejních cen u výrobků byl ve sledovaném období minimální nebo ceny zůstaly po celou dobu na stejné úrovni. Oproti tomu náklady na výrobu se v průběhu let mírně zvyšovaly, v letech 2011 a 2012 byl meziroční nárůst výrazný. Je zřejmé, že odběratelé se snaží držet ceny na stejné úrovni, ale náklady rostou. Vrchové textilní materiály se nakupují v zahraničí, platí se předem, dodací lhůty jsou 2-3 měsíce. Aby firma přežila na trhu, musí hledat způsoby snižování nákladů a musí být schopna vytvořit konkurenceschopnou nabídku, která firmě přinese i zisk. Velkou konkurencí v textilní výrobě jsou výrobky z Asie.

Posouzení ekonomických ukazatelů

Firma může na trhu konkurovat kvalitou svých výrobků nebo cenou. Při srovnatelné kvalitě je rozhodující cena. V následující tabulce č. 5.7 budou uvedeny kalkulační náklady na výrobek a posouzen vliv, jaký mají na cenu výrobku dotace na mzdu.

Tabulka č. 5.7 - Kalkulační list. *Zdroj: vlastní zpracování.*

Kalkulační list				
Položky kalkulace	kalhoty	kalhoty	sako	sako
přímý materiál	375,90	375,90	699,00	699,00
přímé mzdy	120,00	120,00	313,00	313,00
výrobní režie	46,20	46,20	84,26	84,26
správní a odbytová režie	69,30	69,30	147,32	147,32
náklady celkem	611,40	611,40	1 243,58	1 243,58
cena výrobku	656,00	656,00	2 327,00	2 327,00
zisk na výrobek	44,60	44,60	1 083,42	1 083,42
dotace na mzdu (75%)	0	90,00	0	234,75
zisk + dotace	44,60	134,60	1 083,42	1 318,17

V tabulce č. 5.7 jsou uvedeny kalkulace na výrobky kalhoty a sako. Každý výrobek má kalkulace uvedeny ve dvou sloupcích. V prvním sloupci je vyčíslený zisk na výrobek bez dotace na mzdu, ve druhém sloupci jsou k zisku na výrobek připočítány dotace na mzdu. Z tabulky vyplývá, že dotace na mzdu mají pro stanovení ceny výrobku velký význam. Umožňuje to firmě snížit prodejní cenu při zachování stejného zisku. Nebo firma může zachovat stejnou cenu a tím se zvýší zisk na výrobek. Záleží na tom, jakou cenu nabízí konkurence a jakou cenu jsou odběratelé schopni akceptovat. Tak může firma nabízet výrobky za nižší cenu než konkurence a stále ještě vytvářet zisk. V současném ekonomickém prostředí, kdy se všichni snaží snižovat náklady, je obvyklejší první způsob, tedy snižování prodejní ceny při zachování stejného zisku.

V následujících tabulkách je provedena analýza ekonomické situace firmy za posledních 5 let. V první tabulce jsou uvedeny výnosy, náklady a zisk v jednotlivých letech a vliv dotace na mzdu na zisk firmy. Druhá tabulka zobrazuje rentabilitu tržeb a nákladů.

Tabulka č. 5.8 – Ekonomický vývoj 2008-2012 (v tis. Kč). *Zdroj: vlastní zpracování.*

Ekonomický vývoj 2008 - 2012 (v tis. Kč)						
	Vysvětlivky	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby	T	6913	6863	6372	6218	7035
Dotace na mzdu		585	517	557	532	748
Výnosy celkem		7498	7380	6929	6750	7783
Náklady	N	7223	6917	6468	6131	6982
Zisk	Z	275	463	461	619	801
Daň z příjmů 19%		52,250	87,970	87,590	117,610	152,190
Sleva na dani		119,160	111,600	122,200	151,920	162,180

Tabulka č. 5.9 – Výpočet rentability tržeb a nákladů 2008 – 2012 (v Kč). *Zdroj: vlastní zpracování.*

Výpočet rentability tržeb a nákladů 2008 – 2012 (v Kč)						
	Vysvětlivky	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb	$ROS = Z/T$	0,039	0,067	0,072	0,099	0,113
Rentabilita nákladů	$ROC = Z/N$	0,038	0,071	0,071	0,100	0,114

Z ekonomického vývoje zobrazeného v předcházejících tabulkách č. 5.8 a č. 5.9 je patrné, že firma v letech 2008 – 2012 dosahovala zisku z podnikání v každém roce. V letech 2008-2010 byl zisk firmy nižší, než dotace na mzdu, kterou firma získala od úřadu práce. To ukazuje na velký význam, který dotace na mzdu v ekonomice firmy mají. Pokud by firma dotace nemohla čerpat, její činnost by v tomto období byla ztrátová. V roce 2010 činnost podniku ovlivnila celosvětová krize. S prudkým poklesem zakázek byla firma nucena hledat úspory v nákladech. U vrchových textilních materiálů je důležitá kvalita, kterou firma musí zákazníkovi garantovat. A za vyšší cenu, musí firma i více zaplatit. Firma se tedy soustředila na snižování nákladů na energie a hledala úspory v dalších režijních nákladech firmy. V roce 2011 se tyto úspory projeví. Firma v tomto roce sice zaznamenala úbytek zakázek, ale také snížení nákladů, které klesly výrazněji než objem zakázek. Zisk z podnikání v tomto roce byl vyšší než dotace na mzdu poprvé za sledované období. A v roce 2012 se tento trend udržel. Objem zakázek se zvýšil, náklady také vzrostly, ale bylo dosaženo zisku vyššího než dotace na mzdu.

V tomto roce bylo poprvé možno žádat zvýšený příspěvek na dotace.²⁵ To se příznivě projevilo na zisku firmy.

Další důležitou skutečností pro ekonomiku firmy je sleva na dani, kterou si firma může uplatnit při zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Z tabulky je zřejmé, že i když firma dosahovala zisku, neměla žádnou daňovou povinnost. Tyto finanční prostředky zůstávaly ve firmě a mohly být efektivně využity na rozvoj firmy.

5.2 Současný stav zakázek

V současné době má firma sjednané zakázky na dobu určitou na základě výběrových řízení. Odběratelé se zavazují odebrat v každém roce zboží za 2,5 mil. Kč. Při plánování výroby může firma s objemy těchto zakázek počítat po dobu dvou let.

Další objem zakázek průměrně 2 mil. Kč ročně tvoří zakázky sjednané s jednotlivými odběrateli na základě rámcových smluv. Tyto smlouvy jsou uzavřené na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou. Koncem roku jedná zástupce firmy s odběrateli o cenách výrobků a objemech ošacení na další rok. Pokud se firma dohodne s odběratelem na konci roku, může počítat se zakázkami na celý příští rok.

Ostatní zakázky firmy se pohybují průměrně v objemu 2 mil Kč. Tyto zakázky firma dopředu nezná, jsou to jednorázové objednávky.

5.3 Identifikace příležitostí firmy

Firma se zaměřuje na úzký, specifický sortiment zboží. Má okruh stálých zákazníků a objemy zakázek jsou stabilní. Musí se snažit udržet si tyto zákazníky kvalitou svých výrobků a služeb. Snahou firmy je také udržet si konkurenční výhodu, kterou je možnost poskytování náhradního plnění. Firma pro získávání nových zakázek může také propagovat svoje výrobky formou inzerátů, informačních letáků a reklamních tabulí. Na svých webových stránkách prezentuje svoje výrobky a služby včetně fotografií. Může se účastnit veletrhů a akcí, na kterých může také nabízet svoje výrobky a služby.

²⁵ viz. příloha č. 3, Zvýšení příspěvku na zaměstnávání osob se zdravotním postižením

5.4 Posouzení vývoje zakázek do budoucnosti

Velká změna pro firmu nastane 1. 1. 2015. Všem osobám s lehčím zdravotním postižením (OZZ) skončí dne 31. 12. 2014 zdravotní znevýhodnění a potvrzení, které jim vydala okresní správa sociálního zabezpečení o tom, že jsou osoby zdravotně znevýhodněné, již nebude platit. Po tomto datu budou posuzovány jako osoby zdravé. Firma z 12 svých zaměstnanců zaměstnává 5 osob zdravotně znevýhodněných (OZZ) s lehčím zdravotním postižením. Tím firma přijde o možnost poskytování náhradního plnění. Nedokáže splnit podmínku úřadu práce – tj. zaměstnávání více jak 50% osob se zdravotním postižením. Firma má možnost propustit tyto osoby z pracovního poměru a tím splní podmínku zaměstnávání 50%, ale bude nabízet menší počet přepočtených osob, což odběratelé nemusí akceptovat. Bude záležet na jejich rozhodnutí, zda budou dále odebírat ošacení od firmy Oděvy s.r.o. i s nižším přepočteným stavem, který firma nabízí, a zbytek zboží do splnění povinného podílu odeberou od jiného dodavatele. Zřejmě firma o část zakázek přijde úplně.

Jednou z možností, jak tento problém vyřešit je nahradit osoby zdravotně znevýhodněné osobami invalidními. Ale najít na trhu práce osoby invalidní, s vysokou odborností na šití oděvů a aby jim jejich zdravotní omezení umožňovalo vykonávat tuto práci, není jednoduché.

Pokud se firmě nepodaří tuto situaci vyřešit, přijde o možnost poskytování náhradního plnění. Nebude schopna zajistit potřebný přepočtený počet zaměstnanců pro odběratele. Nemůže se účastnit výběrových řízení a přijde o podstatnou část zakázek. Zůstanou jí pouze zakázky, u kterých odběratelé nepožadují náhradní plnění. Firma půjde do ztráty.

Firma bude muset hledat jiný podnikatelský záměr. Pokud bude chtít firma i nadále podnikat v textilním průmyslu, může svůj podnikatelský záměr přepracovat a zaměřit se na nákup a prodej zboží. Tak, jako mnoho jiných v tomto oboru. Bez dotací na mzdu se textilní výroba nevyplatí. Firmy nemohou cenami konkurovat výrobkům z Asie.

6 Závěr

Cílem řešení bakalářské práce bylo popsat možnosti firmy v oblasti získávání zakázek a způsoby, jak tyto zakázky firma získává. Firma Oděvy s.r.o. podniká v textilním průmyslu a zabývá se šitím oděvů a oděvních doplňků. Vyrábí vycházkové uniformy pro hasiče a ošacení pro zaměstnance dopravních podniků.

Hlavní cíl byl rozdělen na dílčí cíle. Prvním dílčím cílem bylo zmapovat a popsat způsoby, kterými firma získává svoje zakázky a specifikovat konkurenční výhody, které firma má. Firma působí na trhu již deset let. Za tu dobu si vytvořila okruh stálých zákazníků a vysokou kvalitou svých výrobků a služeb si tyto zákazníky udržuje. Při řešení bakalářské práce bylo zjištěno, že firma má na svoje zakázky sjednané smlouvy na dobu určitou. Pro získávání těchto zakázek se firma účastní výběrových řízení. Také má se svými odběrateli sjednané rámcové smlouvy na dobu neurčitou a každý rok jedná s odběrateli o objemech zakázek na další rok. Třetím způsobem je výroba na objednávku. Tyto zakázky si u firmy objednávají zákazníci, kteří se o firmě dověděli z jejích webových stránek.

Firma zaměstnává více jak 50% osob se zdravotním postižením a může svým odběratelům poskytovat náhradního plnění. Asi u 70% objemu zakázek odběratelé požadují poskytování náhradního plnění. V současné době má firma zajištěné zakázky do konce roku 2014. Další konkurenční výhodou je možnost čerpání dotace na mzdu od úřadu práce. To umožňuje firmě nabízet svoje výrobky za nižší ceny, než konkurence. Firma si také může, uplatňovat slevy na dani z příjmů za každého zaměstnance se zdravotním postižením. Tím firma získává další finanční prostředky na rozvoj firmy.

Dalším dílčím cílem bylo posoudit stav, který by nastal, kdyby firma ztratila konkurenční výhodu a ekonomický dopad této situace. Řešením bakalářské práce bylo zjištěno, že pokud by firma nebyla schopna poskytovat náhradního plnění, přišla by o podstatnou část svých zakázek. Zůstaly by pouze zakázky, u kterých odběratelé nepožadují náhradní plnění. Nemohla by čerpat dotace na mzdu z úřadu práce a musela by zvýšit cenu svých výrobků. Tím by se firma dostala do ztráty a znamenalo by to konec podnikání.

Cíl bakalářské práce byl splněn. Byl analyzován současný stav zakázek a posouzen stav, pokud by firma přišla o svoji konkurenční výhodu. Doporučením pro firmu je zachovat si schopnost poskytování náhradního plnění a tím si udržet zákazníky.

V dnešní složité době má hodně malých firem problém udržet se na trhu. Proto si firmy musí svoje konkurenční výhody udržovat a umět je využívat.

Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování*. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2003, 250 s. ISBN 80-861-1969-6.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2.přepr. a dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 214 s. ISBN 80-716-9812-1.

HUMLOVÁ, Vlasta, Vendula FIALOVÁ a Blanka POCZATKOVÁ. *Podnikání a podnik*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 103 s. ISBN 80-867-6419-2.

JÜNGER, Josef a Vendula FIALOVÁ. *Podnikání a podnik*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2004, 113 s. Expert (Grada). ISBN 80-867-6407-9.

KAŠÍK, Josef. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998, 343 s. ISBN 80-902-1674-9.

NĚMEC, Vladimír. *Ekonomika výrobních živností a malých podniků*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 140 s. ISBN 80-858-6557-2.

NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 315 s. ISBN 80-716-9613-7.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Zákony a vyhlášky ve znění pozdějších předpisů:

- Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 34, s. 1370-1482. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx
- Zákon č. 137 ze dne 14. března 2006 Sb. o veřejných zakázkách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47, s. 1670-1720. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx
- Zákon č. 47 ze dne 11. ledna 2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 20, s. 691-694. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx
- Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 Sb. o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87, s. 2122-2160. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx
- Zákon č. 155 ze dne 30. června 1995 Sb. o důchodovém pojištění. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1995, částka 41, s. 1986-2011. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx
- Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 Sb. o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 117, s. 3474-3491. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx
- Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 Sb. o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 143, s. 8270-8316. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx
- Nařízení komise ES č. 800 ze dne 6. srpna 2008 Sb. kterým se v souladu s vyhláškami 87 a 88 Smlouvy EU prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem. In: *Úřední věstník Evropské unie*. 2008. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx

Internetové zdroje:

- MPSV. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání*. [online]. 2012, [cit.2014-04-21]. dostupný z WWW: edukol.cz/publikace/zprava_o_vyvoji_msp_v_roce_2012.pdf

Seznam zkratk

ZZ - Zdravotní znevýhodnění

OZZ - Osoby zdravotně znevýhodněné

OZP - Osoby zdravotně postižené (1. a 2. stupeň invalidity)

TZP - Osoby s těžším zdravotním postižením

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014

.....


Petra Tiefenbachová

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Databáze ošacovacího řádu – vzor

Příloha č. 2 - Potvrzení o průměrném přepočteném stavu zaměstnanců

Příloha č. 3 - Zvýšení příspěvku na zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

